



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM FINANÇAS

TRABALHO DE PROJETO

AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC – COMPANHIA DE SEGUROS DE CRÉDITO

CARINA FILIPA MARQUES SILVA ALVES DA COSTA

Orientador: Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Júri:

Presidente

Professora Doutora Clara Patrícia Costa Raposo, Professora Catedrática do Departamento de Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão

Vogais

Professora Doutora Maria de Nazaré Rala Esparteiro Barroso, professora auxiliar do Departamento de Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão

Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, professor auxiliar do Departamento de Gestão do Instituto Superior de Economia e Gestão

Janeiro de 2013



RESUMO

Procurar garantias de pagamento aquando ocorre a venda de um determinado produto ou serviço é algo inevitável. Assim sendo, é determinante assegurar as transações efetuadas de modo a prever o aspeto comportamental dos pagamentos por parte das empresas, deter informação permanentemente atualizada sobre a situação creditícia das mesmas, bem como os seus níveis de solvabilidade.

Este Trabalho Final de Mestrado (Trabalho de Projeto) desenvolvido no âmbito da temática dos seguros de crédito procurou verificar se o sistema de análise de risco de crédito, na Companhia de Seguros de Crédito – Cosec, é eficiente.

Assim sendo, recorreu-se e efetuou-se várias análises na entidade objeto de estudo, permitindo que se aprofundasse e desenvolvesse o tema em questão.

Constatou-se que a análise de risco efetuada é eficiente e eficaz, atendendo ao volume de pedidos de garantia decididos por mês tal como a qualidade de resposta aos mesmos. O baixo nível de sinistralidade (-11%), o aumento do volume de negócios de seguro direto (+4,8%) e o incremento do número de clientes fidelizados demonstram exatamente o que fora afirmado anteriormente.

Contudo, observou-se no decorrer da análise, que existem pontos que podem ser melhorados, podendo estes contribuir para o aumento do volume de negócios, melhorando, igualmente, qualitativa e quantitativamente a resposta da Cosec aos pedidos de garantia dos Segurados (aumento de satisfação dos seus clientes).

Palavras-chave: Risco de Crédito; Pedidos de Garantia; Análise de Risco.



ABSTRACT

Browsing payment's guarantees occurs when the sale of a particular product or service is something inevitable. It is therefore crucial to ensure transactions made to preview the behavioral aspect of payments by companies, hold permanently updated information on the creditworthiness of the same, as well as their solvency levels.

The Final Master Work (Work Project) developed under the theme of credit insurance to verify whether the system analysis of credit risk, the Company Credit Insurance - Cosec is efficient.

Resorted to various studies in the entity with in question, allowed to deepen and develop the theme in question.

It was found that the risk analysis is efficient and effective, seen by volume of applications decided by month as to the quality of response to them. The number of claims submitted over the years (-11%), increased turnover of direct insurance (+4.8%) and increasing the number of loyal clients demonstrate exactly what was stated above.

However, it was observed during the analysis, that there are points that can be improved, and these may contribute to the increase of turnover, and improve qualitative and quantitative response to Cosec warranty claims of insured (increasing the consumer's satisfaction).

Keywords: Credit Risk; Warranty Claims; Risk Analysis.



AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado àqueles que contribuíram para que este projeto fosse concretizado e portanto aqui deixo o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar agradeço ao Prof. Dr. José Miguel Soares a forma e competência com que orientou o meu trabalho. A sua orientação destacou-se pela utilidade das suas recomendações, a sua crítica construtiva e a cordialidade e amizade com que sempre me recebeu. Estou grata igualmente pela liberdade de ação que me permitiu, sendo esta decisiva para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Em segundo lugar, agradeço à administração da Companhia de Seguros de Crédito S.A, e em especial ao Sr. Rogério Silva e Sr. David Cordeiro, pelo apoio que me deram desde o primeiro minuto para a realização deste projeto.

Agradeço aos meus pais, avó e toda a minha família, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

E por fim aos meus amigos pelo incentivo e apoio constantes.



ÍNDICE

RESUMO	i
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE FIGURAS	v
LISTA DE TABELAS	v
GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS	vi
1. INTRODUÇÃO	- 1 -
2. REVISÃO DA LITERATURA	- 3 -
2.1 Definição de risco	- 3 -
2.2 Risco de crédito	- 4 -
2.3 Seguro de crédito	- 5 -
2.4 Modelo <i>blueprinting</i>	- 6 -
3. METODOLOGIA	- 8 -
4. A COSEC / EULER HERMES	- 9 -
4.1 História da empresa	- 9 -
4.1.1 Estrutura acionista	- 10 -
4.2 Organigrama	- 11 -
4.2.1 Da empresa	- 11 -
4.2.2 Do departamento de risco	- 12 -
4.3 A oferta e o ciclo de vida do seguro de crédito	- 13 -
4.4 Perguntas de pesquisa	- 16 -
5. ANÁLISE DE RISCO E DE <i>RATING</i>	- 17 -
5.1 Análise do risco de crédito e as preocupações inerentes	- 17 -
6. OPORTUNIDADES DE MELHORIA ENCONTRADAS	- 29 -
6.1. Identificação das oportunidades	- 29 -
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	- 33 -
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 35 -



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama funcional da Cosec.....	- 11 -
Figura 2 – Organigrama do departamento de risco	- 12 -
Figura 3 – A venda do seguro de crédito: receção do questionário/pedidos de garantias	- 13 -
Figura 4 – Acompanhamento da apólice	- 14 -
Figura 5 – Ciclo de vida do seguro de crédito.....	- 15 -
Figura 6 – O processo de análise dos pedidos de garantia	- 21 -
Figura 7 – Gestão e acompanhamento do risco.....	- 23 -
Figura 8 – Esquema do processo de <i>rating</i>	- 24 -
Figura 9 - Esquema de <i>rating</i> para entidades com faturação superior a 3 milhões de euros ...	- 25 -
Figura 10 – Esquema de <i>rating</i> para entidades com faturação inferior a 3 milhões de euros..	- 26 -
Figura 11 - Esquema de <i>rating</i> para entidades que não têm contabilidade organizada	- 27 -

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Oferta da Cosec.....	- 16 -
---------------------------------	--------



GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

BdP: *Banco de Portugal*

Cosec: *Companhia de Seguros de Crédito, S.A*

CRC: *Central de Responsabilidades de Crédito*

DGR: *Departamento de gestão do risco*

ER: *Entidade de risco*

GADOR: *Sistema operativo utilizado pela companhia*

IDB: *Informa Dun & Bradstreet*

IIC: *Instituto informador comercial*

NIF: *Núcleo de Informação*

PG'S: *Pedidos de garantia efetuados pelas entidades seguradas*

PL: *Plafond atribuído à entidade de risco*

REPAE: *Decisão automática do sistema GADOR*

VA: *Vigilância ativa*



1. INTRODUÇÃO

Quando se efetuam transações comerciais (venda e bens de serviços), inevitavelmente, existe a exposição a diversos riscos, maioritariamente fora do controlo dos fornecedores/vendedores. O maior risco é, sem dúvida, o incumprimento da parte do comprador.

Atualmente prever, reconhecer e gerir os riscos futuros é uma prioridade das empresas, pois os prejuízos atribuídos devido ao não pagamento ocorrem regularmente.

O seguro de crédito é oferecido a empresas que pretendam estar “seguras” perante incidentes como o incumprimento, a insolvência ou até a bancarrota.

Uma das entidades, em Portugal, que disponibiliza tal oferta é a Companhia de Seguros de Crédito – Cosec, empresa sobre a qual recai este estudo.

A Cosec iniciou a sua atividade em Portugal em 1969 sendo, atualmente, líder de mercado em Seguro de Crédito e Seguro Caução, contando com mais de 2000 clientes. Pertence ao grupo Allianz, pois é detida em 50% pela Euler Hermes, empresa líder mundial em seguros de crédito e caução, presente em mais de 50 países e contando com cerca de 6.100 colaboradores.

O seguro de crédito facilita bastante o comércio realizado internamente mas também a nível internacional. Quando se efetua uma operação de exportação, o risco aumenta devido ao desconhecimento das leis a que estão submetidos aos costumes do país recebedor dos produtos e à reputação dos clientes.

Assim sendo, o seguro de crédito permite aos fornecedores por exemplo uma diminuição das perdas, uma melhoria de rentabilidade e a nível geral, alguma estabilidade económica pela segurança transmitida.

Os principais concorrentes a este tipo de instituições são os bancos através das letras e o próprio factoring.

Este trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, sendo os dois primeiros respetivamente a introdução e a revisão da literatura. No terceiro capítulo descreve-se a empresa em estudo e no



AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



quarto capítulo a metodologia adotada, abordando-se as questões centrais de investigação. No capítulo subsequente identificam-se oportunidades de melhoria encontradas, e no sexto e último capítulo apresentam-se as respostas às questões de investigação colocadas e as principais conclusões do estudo.



2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de risco

A definição de risco é algo subjetivo, a opinião de cada indivíduo varia consoante a área em que se insere, dando portanto, origem a inúmeras definições do mesmo. Um economista, um estatístico ou um atuário por exemplo, detêm o seu próprio conceito de risco.

Historicamente, o risco é a incerteza inerente a uma perda.

A mais famosa definição de risco pertence a Knight (1921) escrita durante um período de pesquisa ativa sobre os fundamentos de probabilidade. Este período foi marcado por pesquisas contemporâneas de autores como Keynes (1921), Mises (1928) e Kolmogorov (1933). Um dos debates vigentes neste período era a interpretação objetiva e subjetiva das probabilidades.*

Desde então são vários os autores, como Rejda, que efetuam distinção entre dois tipos de risco: risco objetivo e risco subjetivo.

O risco objetivo (*degree of risk*) é a variação relativa entre a perda real e aquela que é esperada. Por exemplo, uma seguradora assegura 10.000 casas por vários anos e segundo a média 100 casas (1%) ardem por ano. No entanto, é raro que todos os anos ardam precisamente 100 casas, umas vezes ardem 90 outras vezes 110. Neste caso existiria uma variação de 10 casas em relação às 100 casas, ou seja, haveria uma variação de 10%. A esta variação entre a atual perda e aquilo que seria a perda expectável dá-se o nome de risco objetivo.

Já o risco subjetivo é a incerteza baseada na condição mental ou no estado de espírito de um indivíduo. O impacto deste risco depende de cada pessoa, duas situações diferentes podem ter duas perceções diferentes do risco. Um elevado risco subjetivo normalmente resulta num comportamento mais conservador e prudente. Por exemplo, um indivíduo bebeu bastante num bar e, sem pensar, decide conduzir até casa. Ele não tem a certeza se chegará a casa em

* Citado em <http://www.riskexpertise.com/papers/risk.pdf>



segurança sem ser detido pela polícia por conduzir com excesso de álcool. A esta incerteza mental dá-se o nome de risco subjetivo. Rejda (2010).

Num contexto das seguradoras o risco poder-se-á definir como a possibilidade de ocorrência de um evento futuro e incerto (exclui-se a inevitabilidade) suscetível de causar dano, e passível, se coberto por um contrato de seguro, de determinar a atribuição patrimonial do segurador na medida desse dano sofrido. (Brown, 1980)

2.2 Risco de crédito

Qualquer empresa lida diariamente com o risco de crédito quer seja uma empresa da área financeira, quer seja uma empresa industrial, comercial ou de serviços. Procede-se, então, atendendo ao seu *core business*, a uma análise mais ou menos cuidadosa no que respeita ao risco de crédito dos seus clientes.

O risco de crédito, ou o risco de que o dinheiro devido não seja pago, tem sido predominante na história bancária, sendo, talvez, o principal tipo de risco presente nas transações efetuadas no comércio, finanças desde as culturas antigas até hoje. A gestão de risco de crédito é um processo que envolve a identificação e medição de potenciais riscos. (Gestel & Baesens, 2008)

Segundo Duffie e Singleton (2003) podem ser vários os riscos apresentados pelas instituições financeiras, nomeadamente:

- Risco de mercado: risco de mudanças inesperadas nos preços ou nas taxas;
- Risco de crédito: risco de mudança de valor associado às mudanças inesperadas na qualidade do crédito. É o risco de *default* ou de reduções no valor de mercado causado pelas mudanças na qualidade do crédito dos emissores;
- Risco operacional: é o risco de fraude, de falhas nos sistemas e de erros de negociação entre muitos outros verificados a nível interno;



- Risco sistémico: trata-se do risco de poderem ocorrer avarias na liquidez do mercado a nível global;
- Risco de liquidez: consiste no risco de que os custos aumentem substancialmente devido aos ajustes das posições de mercado, ou de que as empresas percam o acesso ao financiamento.

De todas estas definições a mais importante a ser referida, de momento, será o risco de crédito.

Os corretores e negociadores dos bancos medem e limitam o risco de crédito, não só para as contrapartes a nível individual, mas também para, por exemplo, grupos de indústrias e regiões geográficas.

2.3 Seguro de crédito

A data em que nasceu a cobertura pelo seguro diverge conforme os autores. Uns afirmam que terá sido em 1820 em Inglaterra outros em 1831 em Itália. Poder-se-á então dizer que o primeiro indício da aplicabilidade do seguro à cobertura do risco de incumprimento deu-se entre 1820 e 1840.

Para Bastin, (1994), o seguro de crédito é “ um sistema de seguro que permite aos credores, mediante o pagamento de um prémio, cobrir-se contra o não pagamento dos créditos devidos por pessoas previamente identificadas e em estado de incumprimento”.

Contudo, esta definição aproxima-se de outras formas de cobertura existentes, especialmente com a atividade em caução, pelo que o autor viu-se obrigado a atualizar a sua definição: “É um sistema de seguro que, contra renumeração permite aos credores estar cobertos contra o não pagamento de créditos, devidos por pessoas previamente identificadas e em estado de incumprimento”. Sistema de seguro, pois sem cobertura dos riscos não há seguro, e para este serviço há o pagamento de um prémio; este sistema permite estar coberto contra o



incumprimento, pois define o sinistro pela ausência de pagamento, sendo os credores os beneficiários da indemnização; crédito sobre as “pessoas” não restringindo a noção, podendo tratar-se de pessoas físicas ou de pessoas morais; e previamente identificadas, isto é implica que ocorram assinaturas na apólice, sendo créditos devidos, ou seja, o seguro de crédito não indemniza créditos litigiosos.

Segundo Santos (2004) o credor confia, acredita, no devedor e concede-lhe um tempo, esperando que o devedor mereça essa confiança, sendo solvente e diligente à hora do vencimento da sua prestação. Porém, o credor corre o risco de que o devedor a não mereça e fruste o seu direito a ser satisfeito pela prestação devida. Para a autora o seguro de crédito “ consiste num contrato concluído com um segurador para dar cobertura ao risco de dano patrimonial do credor (segurado), causado pelo não cumprimento total ou parcial, por um devedor (terceiro) de uma prestação obrigacional.”

De acordo com Mendes (1972) o seguro de crédito, no sentido estrito da expressão é um seguro do não cumprimento, mas feito pelo credor, em relação ao qual a inexecução por parte do devedor é um facto não dependente da sua vontade (credor), e portanto verdadeiramente um risco.

Já Hoobroeckx (1986) defende que o seguro de crédito cobre o risco da empresa (segurada) não receber o pagamento dos produtos vendidos ou serviços prestados.

2.4 Modelo *blueprinting*

Um outro modelo/conceito não menos importante e necessário de definir é o modelo *blueprinting*. Este foi utilizado como base de construção deste projeto permitindo ter uma perceção global do serviço prestado pela Cosec no âmbito dos seguros de crédito.

A técnica denominada de *blueprinting* foi descrita e utilizada pela primeira vez por Lynn Shostack, executiva bancária, em 1984.



AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



Esta técnica foi inicialmente introduzida como uma técnica de controlo de processos dos serviços. As suas principais vantagens seriam o facto de ser mais precisa que as definições verbais, poderia ajudar a resolver/prever problemas e identificaria falhas pontuais nas operações dos serviços.

Esta técnica tem cinco componentes, assim subdivididas:

1. Ações dos clientes;
2. Ações visíveis dos colaboradores;
3. Ações invisíveis dos colaboradores;
4. Processos de apoio;
5. Evidência física.

A primeira componente, as ações dos clientes, incluem todas as etapas que os clientes tomam para adquirirem a prestação de um serviço, sendo estas ações fundamentais para a construção da planta do modelo *blueprinting*.

De seguida, as ações visíveis dos colaboradores, são aquelas que ocorrem desde que o cliente interage com os funcionários da linha da frente.

Abaixo da linha de visibilidade, logo invisíveis para os clientes, todas as ações que os funcionários efetuam são igualmente descritas, como por exemplo chamadas telefónicas. Nesta fase estão incluídas todas as atividades desempenhadas pelos funcionários inerentes ao atendimento do cliente.

A quarta componente são os “processos de apoio”. São todas as atividades realizadas por indivíduos e unidades dentro da empresa, que não estabelecem qualquer contacto com os trabalhadores, mas que precisam de acontecer para que o serviço seja entregue.

Por fim, para cada ação praticada pelo cliente, existe uma evidência física, sendo esta igualmente importante para a construção do modelo. (Susan & Chan, 2008)

Esta técnica/modelo pode ser aplicada/o de várias formas sendo, a versatilidade e a flexibilidade



algumas das suas grandes vantagens. A sua particularidade é o foco no cliente, considerando-o o centro e a base para a inovação e melhoria do serviço.

Este trabalho tem como base o modelo *blueprinting*, sendo o objetivo principal identificar quais os pontos possivelmente a melhorar, de modo a aumentar a satisfação dos clientes.

3. METODOLOGIA

Ao longo deste capítulo pretendemos demonstrar a metodologia utilizada para alcançar os objetivos definidos, bem como as técnicas de recolha de informação e tratamento de dados.

A análise do processo da análise de risco na Cosec requereu a recolha de informação de modo a tentar encontrar oportunidades de melhoria. A revisão da literatura no tema relacionado com seguros de crédito permitiu enquadrar e sustentar os resultados provenientes da análise de documentos internos e do estágio ali efetuado.

Realizei um estágio de 1 ano entre 9/2010 e 9/2011 na Direção de Gestão de Risco. Como veremos mais adiante esta direção encontra-se dividida em dois departamentos: análise e subscrição de risco e informações. O estágio foi mais direcionado para o departamento de análise e subscrição de risco tendo tido igualmente algum contacto com o departamento de informações permitindo-me, então, aprofundar e entender melhor a dinâmica e todo o processo que envolve a análise de risco no que respeita aos seguros de crédito.



4. A COSEC/EULER HERMES

4.1 História da empresa

A Cosec – Companhia de Seguros de Crédito foi constituída a 29 de Dezembro de 1969 maioritariamente com capitais públicos dedicando-se unicamente à área dos seguros. A sua sede situar-se-ia em Lisboa.

Apenas em 1973 se iniciou a exploração do ramo de Seguro de Caução, tendo um ano mais tarde sido aberta a delegação no norte do país, no Porto. Em 1975 dá-se a nacionalização da companhia, vindo 5 anos mais tarde a ser aprovados os estatutos da Cosec – Companhia de Seguro de Créditos, E.P. O Banco de Investimento Público passa a ser o maior acionista.

Em 1989 a companhia viria a ser privatizada em duas fases, com a sua passagem a sociedade anónima de capitais maioritariamente públicos. A 1ª fase ocorre em 1990 (51%) e em 1992 a 2ª fase (100%).

Em 1993 deu-se uma reorganização sendo instituídas áreas operacionais no Porto e Lisboa, e abrindo-se uma delegação em Aveiro. Em 1996 o Banco BPI passa a sócio maioritário verificando-se em 1998 que a estrutura acionista era composta maioritariamente por acionistas portugueses (78.5%) e também estrangeiros (21.5%).

Em 1999 criou-se a Cosecnet, uma plataforma que permite aos seus clientes acompanhar, através da internet, as suas apólices de seguros de créditos. Em 2001 a Cosec inicia a sua cooperação com a Euler Hermes. O ano 2007 fica marcado pela mudança na estrutura acionista da Cosec, passando a ser detida em 50% pela Euler Hermes e em 50% pelo Banco BPI.

Podemos então concluir, dizendo que, a Cosec há 40 anos que assegura o risco nas vendas a crédito no que respeita a incobráveis, e é líder de mercado em Seguro de Crédito e Seguro Caução, detendo mais de 2.000 clientes e 240.000 empresas sobre vigilância.



4.1.1 Estrutura acionista

O grupo BPI é um grupo financeiro focado na atividade bancária. A sua atividade desenrola-se principalmente em território português, onde o BPI detém uma forte posição competitiva (3ª no que respeita a volume de negócios entre os bancos privados e também em Angola, onde é líder de mercado através da participação no BFA).

A sua atividade internacional engloba a atividade desenvolvida pelo Banco de Fomento em Angola (BFA), detido a 50,1% em parceria com a Unitel, bem como a apropriação de resultados da participação de 30% detida no Banco Comercial e de Investimento em Moçambique.

A Euler Hermes, constituída há mais de 100 anos, caracteriza-se pelo seu elevado crescimento e expansão, provocado por várias aquisições, e é líder mundial em seguros de crédito encontrando-se inserida no grupo Allianz. Atualmente, encontra-se em mais de 50 países, sendo constituído principalmente por duas subsidiárias, a Euler Hermes SFAC (França) e Euler Hermes Kreditversicherung (Alemanha), apresentando mais de 57.000 clientes e 6.100 colaboradores em todo o mundo.

Como foi referido anteriormente, a Euler Hermes encontra-se atualmente presente em praticamente todo o mundo:

Europa e Mediterrâneo:

- Áustria, Bélgica, República Checa, Dinamarca, Estónia, Emirados Árabes Unidos, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Irlanda, Israel, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Marrocos, Holanda, Noruega, Polónia, Portugal, Roménia, Rússia*, Eslováquia, Suécia, Suíça, Tunísia*, Turquia*, Reino Unido.

América:

- Argentina, Brasil, Canadá, México e EUA.

* Parcerias convencionais

Ásia:

- Austrália, China, Índia*, Indonésia*, Japão, Malásia*, Nova Zelândia, Filipinas*, Singapura, Coreia do Sul, Taiwan*, Tailândia*, Vietname*.

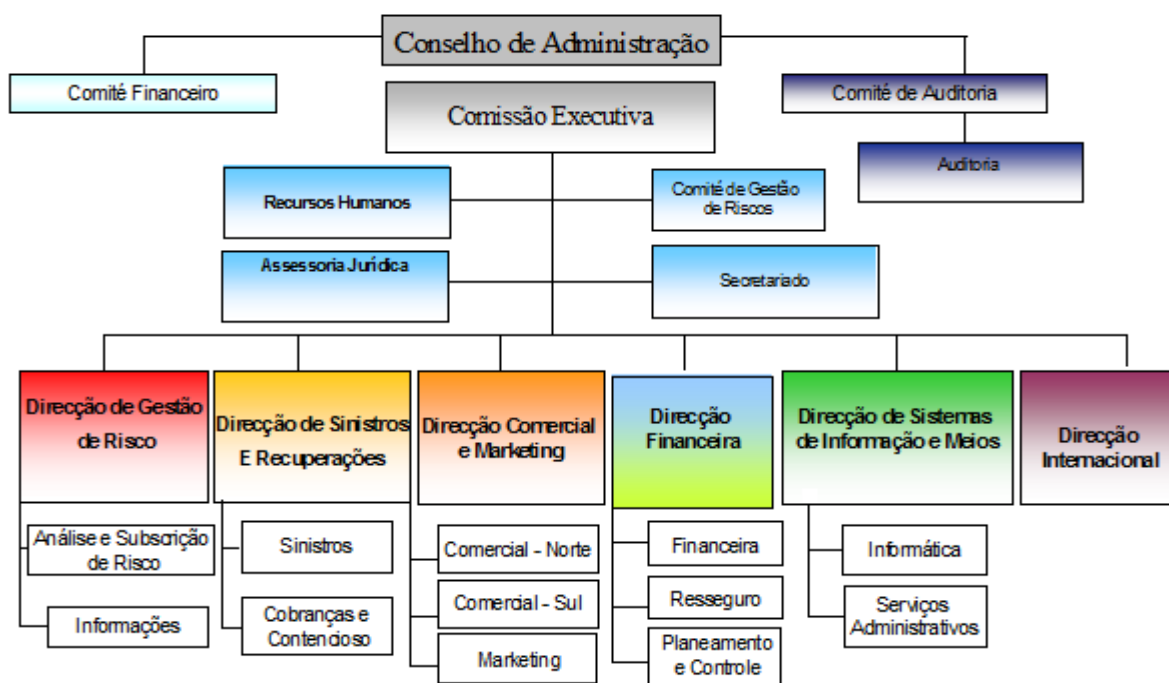
África:

- África do Sul, Angola*, Cabo Verde*, Moçambique*.

4.2 Organigrama

4.2.1 Da empresa

A Comissão Executiva da Cosec é apoiada por diversas áreas encontrando-se dividida por 6 Direções. A análise deste Trabalho Final de Mestrado incide principalmente sobre a Direção de Gestão de Risco. (Figura 1)

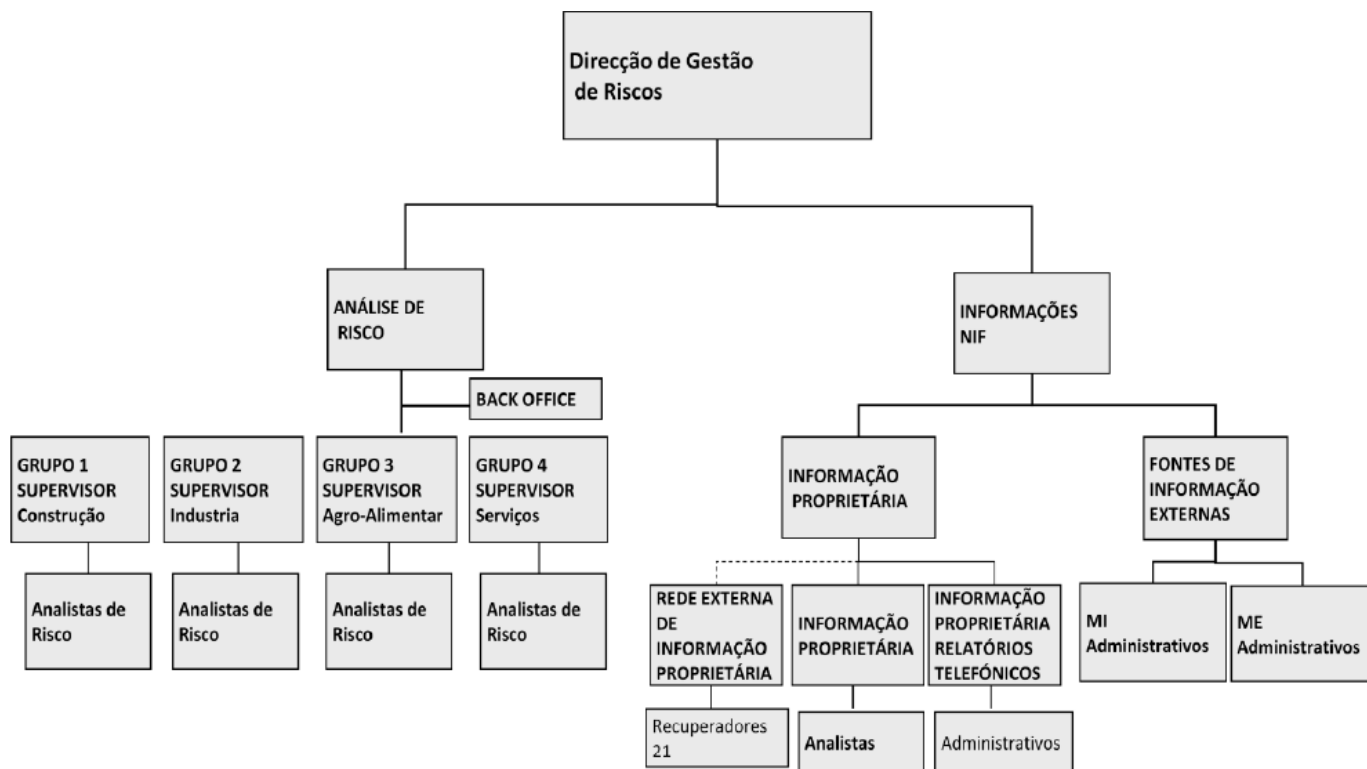


Fonte: Cosec (2011)

Figura 1 – Organigrama funcional da Cosec

* Parcerias convencionais

4.2.2 Do departamento de risco



Fonte: Cosec (2011)

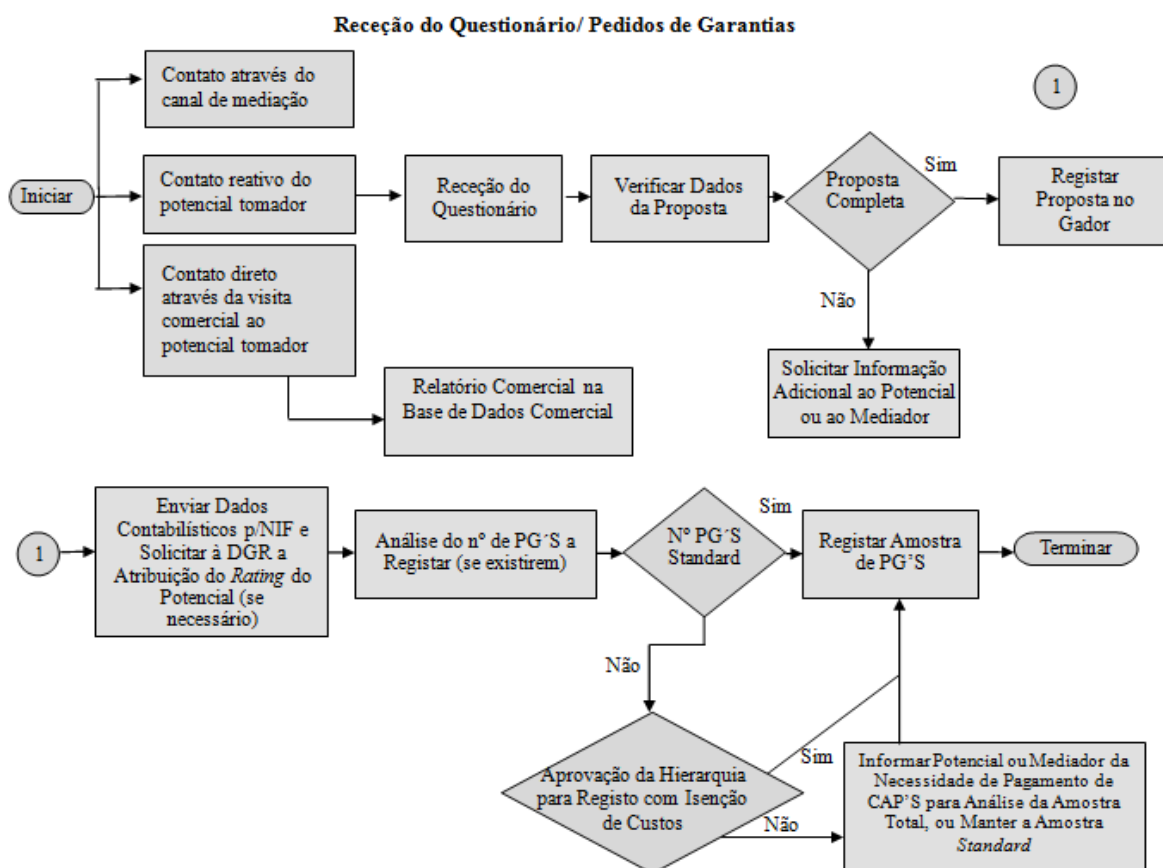
Figura 2 – Organograma do departamento de risco

A Direção de Gestão de Riscos (Figura 2) encontra-se dividida pelo departamento de análise de risco e pelo departamento de informações. No que diz respeito à área de análise de risco esta encontra-se dividida por quatro grupos: Grupo 1 construção civil; Grupo 2 indústria eletrónica, metal, vidro e têxteis; Grupo 3 indústria agroalimentar, papel, madeiras, cortiça, peles e vestuário, Grupo 4 serviços, englobando a indústria química, os transportes, comércio, banca, construção e reparação naval.

4.3 A oferta e o ciclo de vida do seguro de crédito

O ciclo do seguro de crédito inicia-se na área comercial da Cosec (Figura 3) que se encarrega da divisão do país por áreas e grupos de empresas. De modo a angariar potenciais tomadores é necessário ter em atenção a área geográfica da equipa de Gestão Comercial e a origem da proposta de seguro/ canal de angariação, a saber:

- Rede Comercial (Contactos Proactivos e Reativos);
- *Brokers*;
- *Cross Selling* (Rede dos Centros de Empresa do Banco BPI).



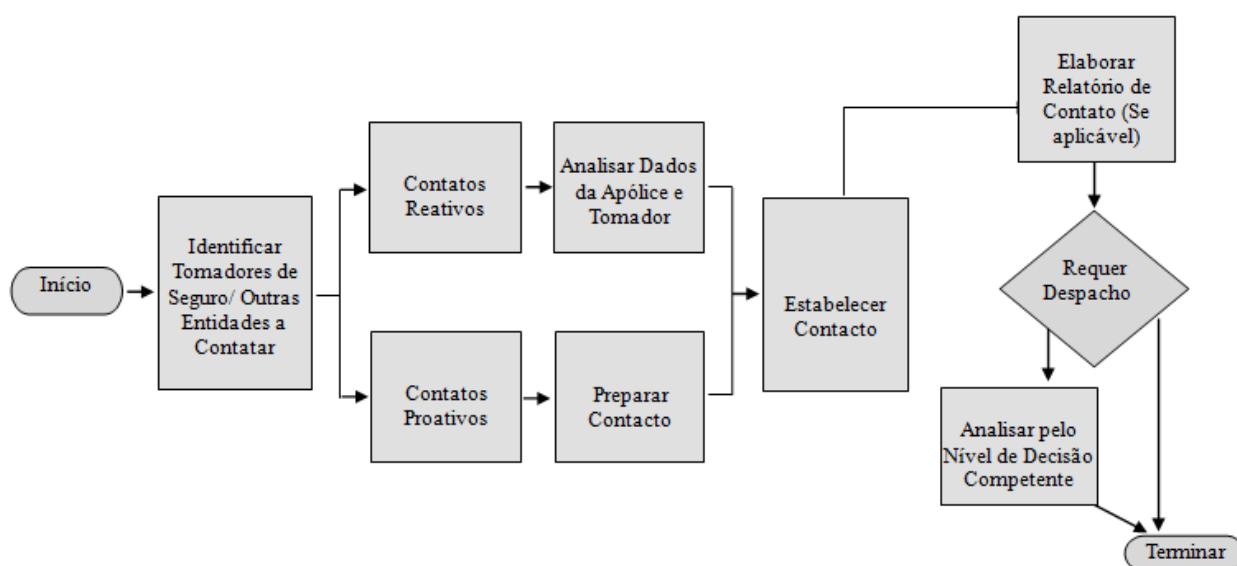
Fonte: Elaboração própria

Figura 3 – A venda do seguro de crédito: receção do questionário/pedidos de garantias

Ao verificar-se interesse de ambas as partes na concretização de um contrato de seguro de crédito, receciona-se o questionário sobre seguros de crédito enviado inicialmente ao potencial segurado, juntamente com Balanço e Demonstração de Resultados relativos aos 2 últimos

exercícios contabilísticos (contas registadas no GADOR ou entregues pelo Potencial), o último Balancete de clientes disponível ou informação da carteira de clientes, o último Balancete de clientes de cobrança duvidosa ou informação dos incobráveis, e o Relatório dos contactos comerciais com a empresa (sempre que se trate de angariação através da rede comercial ou *Cross Selling*, com reunião realizada previamente).

Após a definição e aprovação interna das condições contratuais, dá-se início à relação contratual com o tomador, procedendo-se à emissão informática da apólice, merecendo a mesma um acompanhamento constante sendo passível de modificação, renovação e ou anulação (Figura 4).



Fonte: Elaboração própria

Figura 4 – Acompanhamento da apólice

Após a receção dos pedidos de garantia (valor coberto pela Cosec após solicitação de um seu segurado para cobertura de créditos sobre uma determinada empresa), do já segurado, a seguradora de crédito (Cosec) define um *plafond* (atribuído às entidades risco após o seu estudo, com uma determinada vigência, e que se divide em *plafond* individual e *plafond* global). O *plafond* é atribuído às entidades de risco (entidade cliente do segurado e que é alvo de estudo por parte da Cosec) com uma determinada vigência dividindo-se em *plafond* individual e *plafond* global.



O *plafond* individual consiste no limite máximo atribuível a cada pedido de garantia de um segurado, ou seja, por operação. Já o *planfond* global é o limite máximo que a Cosec está disposta a segurar (para vários segurados) para determinada entidade risco.

Na pior das hipóteses pode dizer que não garantirá este ou aquele cliente.

Isto possibilitará ao tomador efetuar transações comerciais com maior segurança (entidades com aval positivo dado pela Companhia), pois a probabilidade de ter incobráveis é reduzida e se tal acontecer permite-lhe minimizar a sua perda.

Durante a vigência do contrato, e à medida que vai conhecendo potenciais clientes, vai-se solicitando novas garantias, que poderão ou não ser atribuídas.

Tal como dito anteriormente, quando um cliente garantido pela Companhia não pagar ao tomador do seguro, institui-se um processo, dentro de determinados prazos e cumprindo certos pressupostos, permitindo-lhe com isso reduzir a perda ocorrida conforme figura 5.



Figura 5 – Ciclo de vida do seguro de crédito

A Cosec proporciona um vasto conjunto de produtos e soluções ao nível de seguro crédito, seguro caução e risco político, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Oferta da Cosec

Seguro de Crédito - Risco Comercial	Oferta Standard	Progresso
		Expansão
		Flexível
	Oferta Especializada	Apólice mundial Excedentes crédito
Seguro Caução	Empreitadas e Fornecimentos	
	Cauções Aduaneiras	
	Cauções Diversas	
Risco Político	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro de créditos à exportação • Seguro de créditos financeiros • Seguro investimento • Seguro caução 	

Fonte: Cosec (2011)

Este trabalho de projeto incide em seguros de crédito, onde a Cosec dispõe de uma oferta *standard* e uma oferta especializada. A *standard* inclui a apólice flexível (solução de seguro de créditos para cobertura de risco em mercado doméstico ou em exportação para grandes empresas), apólice expansão (solução de seguro de créditos para cobertura de risco em mercado doméstico ou em exportação para médias empresas com volume de vendas a crédito até 50.000.000 euros) e a apólice progresso (solução de seguro de créditos simplificada para empresas de menor dimensão com volume de vendas de crédito até 2.500.000 euros). A oferta especializada engloba a apólice mundial destinada a empresas multinacionais, com gestão acompanhada localmente através da rede Euler Hermes, e a apólice excedentes de crédito que aplica uma cobertura circunscrita às grandes exposições de risco do segurado.

4.4 Perguntas de pesquisa

Finalmente, a partir da análise teórica delineada na revisão de literatura do capítulo anterior, são agora apresentadas as perguntas de pesquisa:

- Existem oportunidades de melhoria no decorrer do processo da análise de risco de crédito na Cosec?
- Poderá o plafonamento automático existente ser mais eficiente?



5. ANÁLISE DE RISCO E DE RATING

Neste capítulo serão apresentadas os métodos de análise de risco e de atribuição de *rating* nas quais foi baseado o estudo que deu origem a este Trabalho Final de Mestrado.

5.1 Análise do risco de crédito e as preocupações inerentes

A análise de risco de crédito consiste, como referido anteriormente, num “sistema de seguro que, contra renumeração permite aos credores estar cobertos contra o não pagamento de créditos, devidos por pessoas previamente identificadas e em estado de incumprimento”.

Existem dois tipos de análise de risco, a do negócio sendo um risco decorrente dos fatores estruturais e conjunturais externos à empresa e que condicionam a geração de fluxos monetários de exploração, e a análise de risco financeiro consistindo num risco adicional decorrente do endividamento da empresa e insuficiência de capitais próprios.

No que respeita ao risco do negócio os fatores condicionantes da análise são:

1. Sector económico/mercado;
2. Tipo de empresa a ser analisada;
3. Ligações existentes entre empresas;
4. Conhecimento da empresa;
5. Situação conjuntural e institucional.

Os fatores condicionantes da análise de risco serão seguidamente explicados em pormenor.

1. Dentro do sector económico/mercado à que ter em atenção a posição de mercado, o ciclo económico do produto, se se tratam de produtos substitutos, se existe estabilidade da procura, se existe concorrência interna/externa, quais as vantagens competitivas da empresa, o modo como os preços são definidos (monopólio, concorrência, etc.) e o processo tecnológico existente.



AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



Por exemplo, a indústria têxtil apresenta um elevado risco de negócio pois existe uma elevada concorrência interna e externa, apresenta custos fixos elevados, a procura é instável, as matérias-primas estão sujeitas a grandes flutuações de preços e os stocks apresentam um elevado risco.

O mesmo ocorre com a indústria metalúrgica, pois apresenta custos fixos elevados (pelo que a insuficiência de capital próprio ou fraca autonomia financeira pode significar, por vezes, o desaparecimento da margem), sendo caracterizada como uma indústria de capital intensivo e a procura está muito dependente da conjuntura económica.

Um exemplo de risco reduzido é o comércio de produtos alimentares onde a procura é estável, tem custos fixos baixos e a sua liquidez é elevada. Obviamente que a análise de indicadores como fundo de maneoio, liquidez ou autonomia financeira têm reduzido interesse num sector deste tipo, devendo necessariamente serem ajustados.

O risco sectorial ou de mercado é, em parte, controlável pelas decisões da empresa pelo que é importante analisar o tipo de gestão, o número e qualidade dos quadros e, mesmo, fatores aparentemente secundários como a qualidade de apresentação das contas.

2. Os dois tipos de entidades considerados são: empresas abertas, aquelas cuja distinção é nítida entre dirigentes e acionistas, o capital é aberto ao público, existe um esforço contínuo ao nível da modernização, verifica-se uma adequação das estruturas contabilísticas, revisão de contas, gestão previsional e planos de atividade, e as empresas fechadas, onde existe um grupo limitado de sócios (muitas vezes familiar), o capital próprio é frequentemente insuficiente, há dificuldade em dissociar a empresa do empresário e a empresa não presta normalmente informação pública dos seus principais indicadores.

3. É igualmente importante saber que tipo de relação existe entre as entidades quando se trata de um grupo. Se se verifica um domínio total (mais de 90% do capital), se apenas apresenta



AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



domínio (maioria, mais de 50% do capital) ou se simplesmente são entidades associadas (participação de uma no capital de outra entre 20% e 50%).

4. O conhecimento da empresa requer uma análise histórica/evolução dos aspetos mais significativos, tais como: os recursos humanos, o volume de negócios/atividade (por exemplo, vendas irregulares poderão exprimir forte dependência conjuntural), os recursos materiais (imobilizado variável ao longo dos anos pode ser duvidoso), os recursos financeiros e a rentabilidade (por exemplo, alternância entre lucros, e prejuízos pode significar “manipulação das contas”).

Os recursos técnicos englobam, por exemplo, as instalações e a maquinaria, sendo que existe um risco de obsolescência associado à antiguidade do equipamento a avaliar. No que respeita aos recursos humanos há que ter conhecimento do número e qualidade dos colaboradores, nomeadamente dos quadros técnicos (nem sempre a redução de pessoal significa mais eficiência, por exemplo se saírem os mais capazes) e por fim ao referir os recursos financeiros, deve-se ter em atenção que estes não resultam da simples leitura do balanço, pois podem as existências serem obsoletas ou os saldos de caixa serem bastante elevados. De relevância será também ter um conhecimento geral do organograma da entidade, a eficácia da mesma e os seus circuitos de distribuição de informação.

Ainda no que respeita ao conhecimento da empresa é importante realizar-se um enquadramento da mesma, ao nível do mercado, da regulamentação legal aplicável, dos seus fatores críticos (ameaças e oportunidades) e ter bases comparativas com empresas similares.

5. A situação conjuntural e institucional agrega temas como a inflação (por um lado, em situações de grande inflação poderá surgir tendência para o endividamento, por outro lado, as demonstrações financeiras não poderão ser lidas sem um referencial temporal), a política de



AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



crédito adotada (restrições poderão surgir quanto maior for o prazo médio de cobrança), a política fiscal sobre rendimentos (impostos muito elevados poderão conduzir a decisões tomadas apenas por condicionantes circunstanciais de carácter fiscal, como o leasing por exemplo) e a estabilidade/instabilidade socioeconómica (podendo conduzir, por exemplo, a situações de sobre ou subfacturação com consequências graves a nível da autonomia financeira).

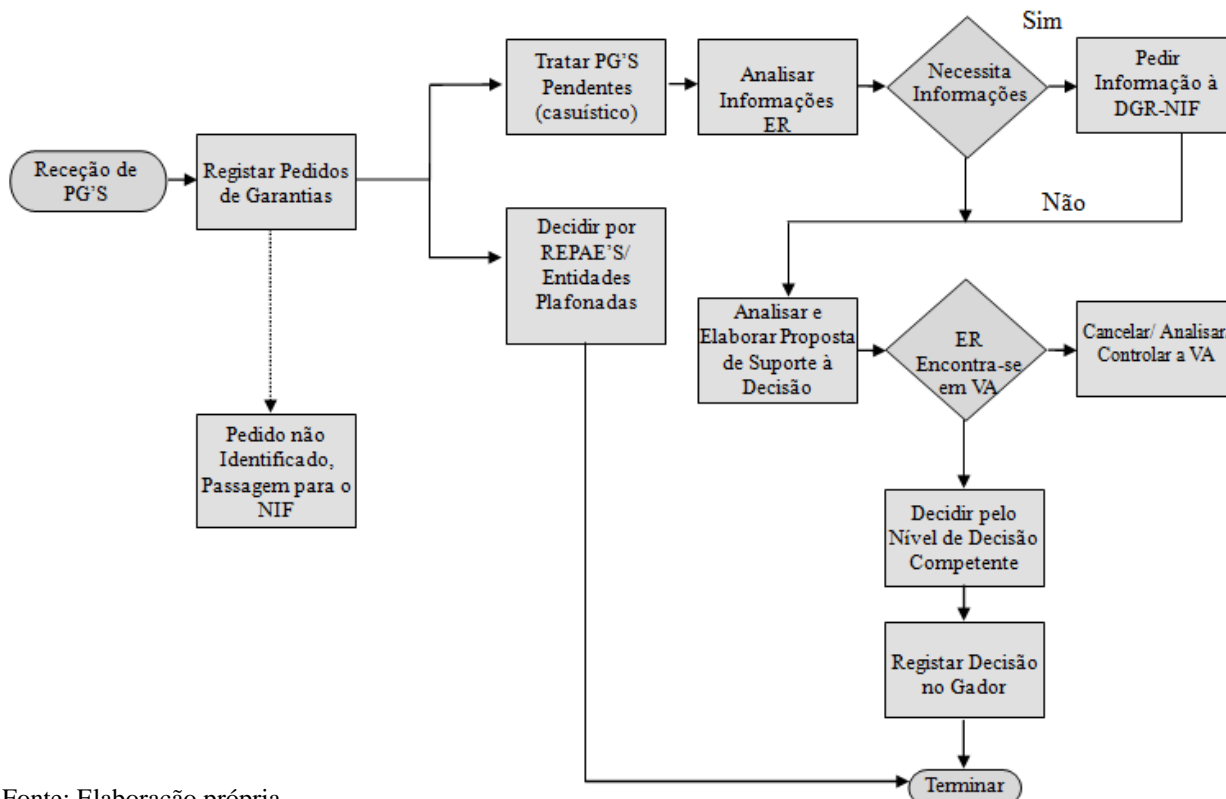
O risco financeiro é medido de acordo com os elementos base da análise financeira de uma entidade ou grupo (balanços, demonstração de resultados, anexos, balancetes razão geral e intercalares, certificação legal e declarações IRC). O balanço indica a situação patrimonial e financeira, a demonstração de resultados a capacidade da empresa em gerar excedentes e os anexos adicionam informações sobre as demonstrações financeiras (ajuda a descodificar o balanço e a demonstração de resultados). Os balancetes intercalares vão dando uma informação mais atualizada sobre a evolução da empresa, obviando, pelo menos parcialmente, o carácter “estático” das demonstrações financeiras anuais e de eventuais operações de final de ano. O IRC oferece maior segurança quanto à “diversidade” das demonstrações financeiras da empresas permitindo avaliar eventuais divergências entre o resultado fiscal e o contabilístico. Por fim, a certificação legal das contas (confirmação da fiabilidade das demonstrações financeiras por uma entidade idónea e independente) permite avaliar situações como a quebra de consistência de critérios com vista a “influenciar” os resultados, ou não a contabilização de alguns custos (por exemplo, juros ou encargos com férias/subsídios de férias).

Convém não esquecer que os elementos de prestação de contas não são mais do que um dos vários elementos utilizáveis na análise financeira, apresentando também algumas limitações, pois trata-se de valores históricos, as reavaliações do imobilizado são inexistentes ou desadequadas (exemplo: terrenos, trespases, etc.), os valores intrínsecos da entidade não são valorizados (exemplo, recursos humanos, clientela, imagem, *know-how*) e os critérios volumétricos podem apresentar alguma inconsistência (exemplo: redução de taxas de amortização para 50% de um

ano para o outro).

No que concerne aos problemas inerentes à análise de risco, podem-se identificar várias situações inerentes à concessão de crédito que constituem fatores de agravamento do risco, tais como: a concessão de crédito com base em demonstrações financeiras desatualizadas, ou inexistência de demonstrações financeiras, a inexistência de certificação legal de contas, a falta de uniformidade dos critérios de análise, a inexistência de parâmetros/política de crédito definidos por forma a reduzir a subjetividade da análise, a ausência de calendarização definida quanto ao acompanhamento das situações de incumprimento, o distanciamento dos analistas relativamente à realidade física das empresas e por fim o facto de a concessão de crédito a empresas incluídas em grupos económicos poder ser efetuada sem análise às contas consolidadas e respetiva certificação legal por entidade externa.

5.1.1 O processo na Cosec



Fonte: Elaboração própria

Figura 6 – O processo de análise dos pedidos de garantia



AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



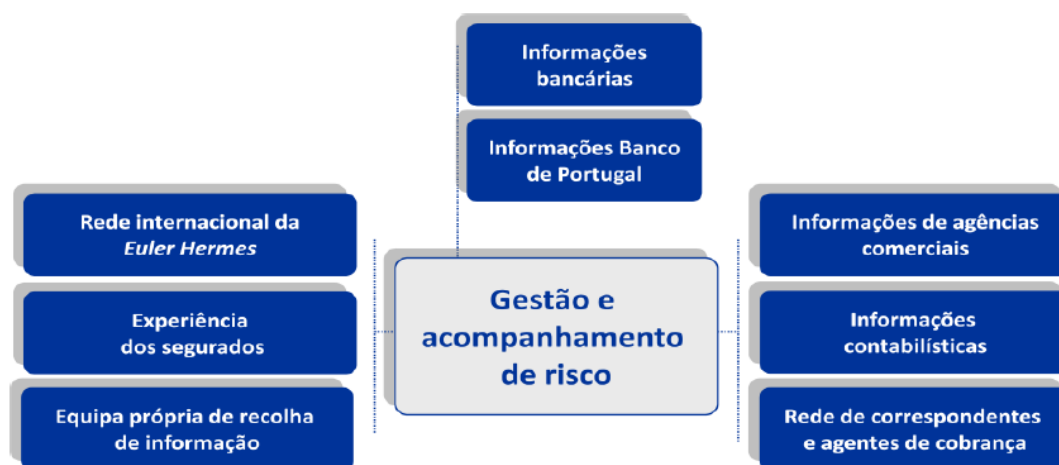
Conforme Figura 6, na Cosec o processo de análise de Pedidos de Garantia (PG) começa com a receção/registo dos mesmos no sistema informático (GADOR), e tal procedimento deve ser realizado sempre que sejam recebidos PG(s) iniciais ou de revisão por iniciativa do tomador. Estes pedidos podem ser rececionados via sistema online ou em suporte papel. Se o pedido não for identificado é enviado para o Núcleo de Informação para averiguar a situação.

Receciona-se os PG(s) ---- identifica-se o nº da apólice do tomador ou nº de proposta do potencial ---Regista-se o PG(s)

De seguida existem dois modos diferentes de tratar os PG(s) das entidades: casuisticamente ou automaticamente. Quando se efetua uma análise casuística, o analista avalia toda a informação ao seu dispor e atribui um *plafond* à entidade de risco decidindo à posteriori os PG(s). O PG será atribuído automaticamente com base no *plafond* já atribuído casuisticamente pelo analista. Por exemplo se a Entidade A for plafonada em 15.000 euros – 50.000 euros, todos os pedidos até 15.000 eur são aceites automaticamente, desde que não excede o *plafond* global de 50.000 euros. A informação disponível para a gestão e acompanhamento do risco (Figura 7) é a maior base de dados empresaria a nível nacional constituída por:

- Informação bancária (de acordo com o banco com quem a entidade de risco trabalha);
- Informação do Banco de Portugal através da Centra de Responsabilidades de Crédito (CRC[†]) (indica o valor em mora da entidade de risco);
- Rede internacional Euler Hermes;
- Equipas próprias de recolha de informação;
- Informações de agências comerciais (IDB e IIC);
- Informações contabilísticas;
- Rede de correspondentes e agentes de cobrança.

[†] A Central de Responsabilidades de Crédito é uma base de dados, gerida pelo BdP, com informação prestada pelas entidades participantes (instituições que concedem crédito) sobre os créditos concedidos, a que está associado um conjunto de serviços relativos ao seu processamento e difusão. A CRC contém informação sobre responsabilidades de crédito contraídas no sistema financeiro, independentemente de se encontrarem em situação regular (informação positiva) ou em incumprimento (informação negativa). (in caderno do Banco de Portugal)



Fonte: Cosec (2011)

Figura 7 – Gestão e acompanhamento do risco

A avaliação do risco é efetuada de modo criterioso através de: uma equipa de analistas experientes, dividida por setor de atividade, de um sistema de avaliação das entidades de risco (*rating* próprio) e de uma gestão de informação por via sistema informático com o grupo Euler Hermes.

No que concerne ao sistema de *rating* próprio, é uma ferramenta importante na avaliação do risco (permite identificar sectores ou empresas de risco) sendo partilhado entre o grupo Euler Hermes (facilita o entendimento comum das decisões tomadas por cada unidade), e com isso melhorando a consistência das decisões de crédito do grupo (promoção de ações comuns).

O esquema do processo de *rating* (Figura 8) tem em atenção todos os itens que o analista tem à sua disposição, como por exemplo, o setor, a estrutura, as agências comerciais, os elementos contabilísticos, as ações judiciais, as ameaças/sinistros, os bancos e a CRC, pode ser atribuído automaticamente pelo sistema informático ou manualmente pelo analista. Este está tabulado de 1 a 10 sendo que uma entidade de *rating* 1 é designada de excecional devendo possuir as seguintes características: ser uma grande empresa nacional ou multinacional, ser líder de mercado, possuir acesso aos mercados de capitais, acesso ilimitado a informação financeira completa e auditada, e



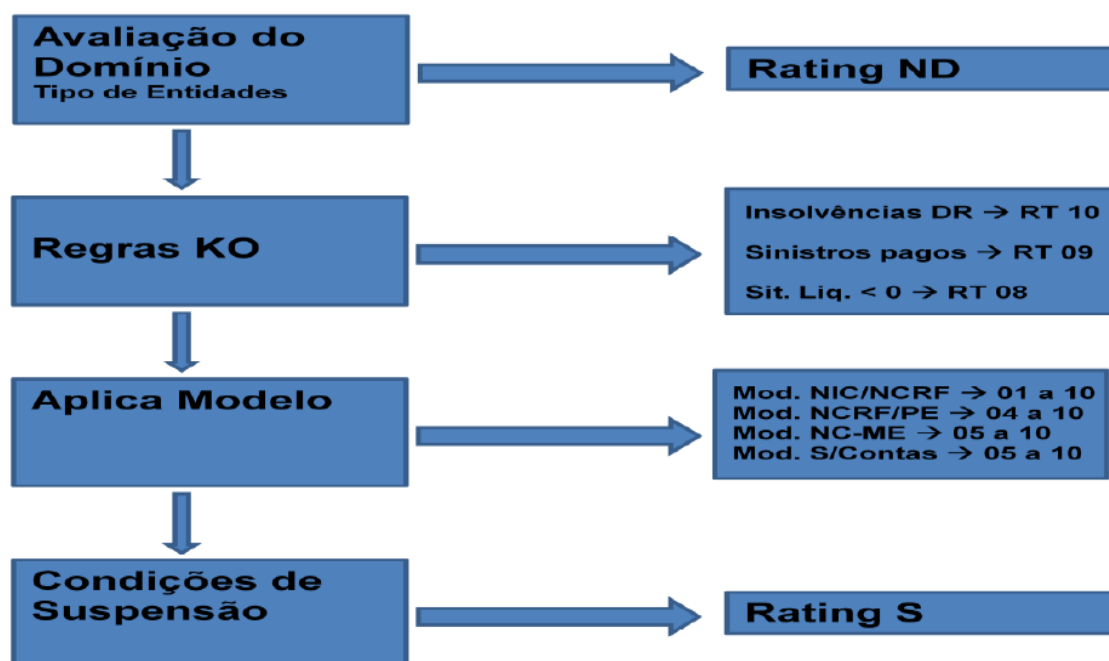
AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



informação sobre a estrutura da dívida, tendo de ser bastante rentável, ter uma posição excecional ao nível dos cash-flows, flexibilidade financeira e balanço e um desempenho histórico que não indicie deterioração futura. Já uma empresa com *rating* 10 é denominada de falhada. Para além do *rating* de 1 a 10 existem outras duas nomenclaturas: ND – Não determinado – que ocorre quando as empresas não são suscetíveis de seguro de crédito devido à sua forma jurídica (exemplo: Universidades), estrutura do NIPC e/ou CAE ou quando as entidades não possuem informação comercial afirmativa; S – Suspensão – designado a entidades que não cumprem os critérios obrigatórios dos modelos do SNC (explicados de seguida).

A adoção do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) obrigou a que ocorressem alterações no sistema automático de atribuição de *rating* em virtude do SNC tipifica o tecido empresarial por dimensão e disponibilidade de informação:

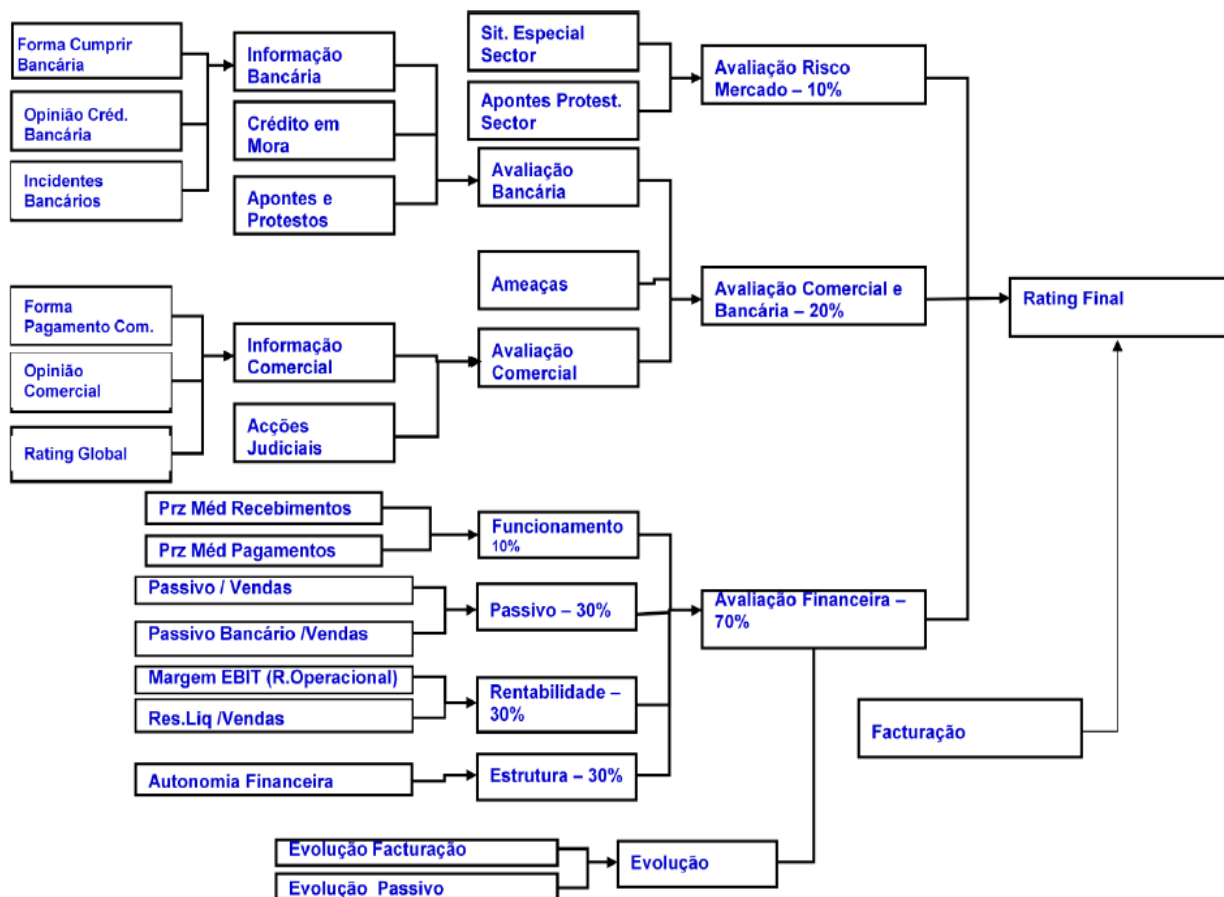
- NCRF – Grandes Empresas;
- NCRF PR – Pequenas Entidades;
- NC Micro Entidades.



Fonte: Cosec (2011)

Figura 8 – Esquema do processo de *rating*

Conforme Figura 9, o Modelo NCRF/IAS - Empresas Cotadas ou Faturação > 3 milhões funciona da seguinte maneira:



Fonte: Cosec (2011)

Figura 9 - Esquema de *rating* para entidades com faturação superior a 3 milhões de euros

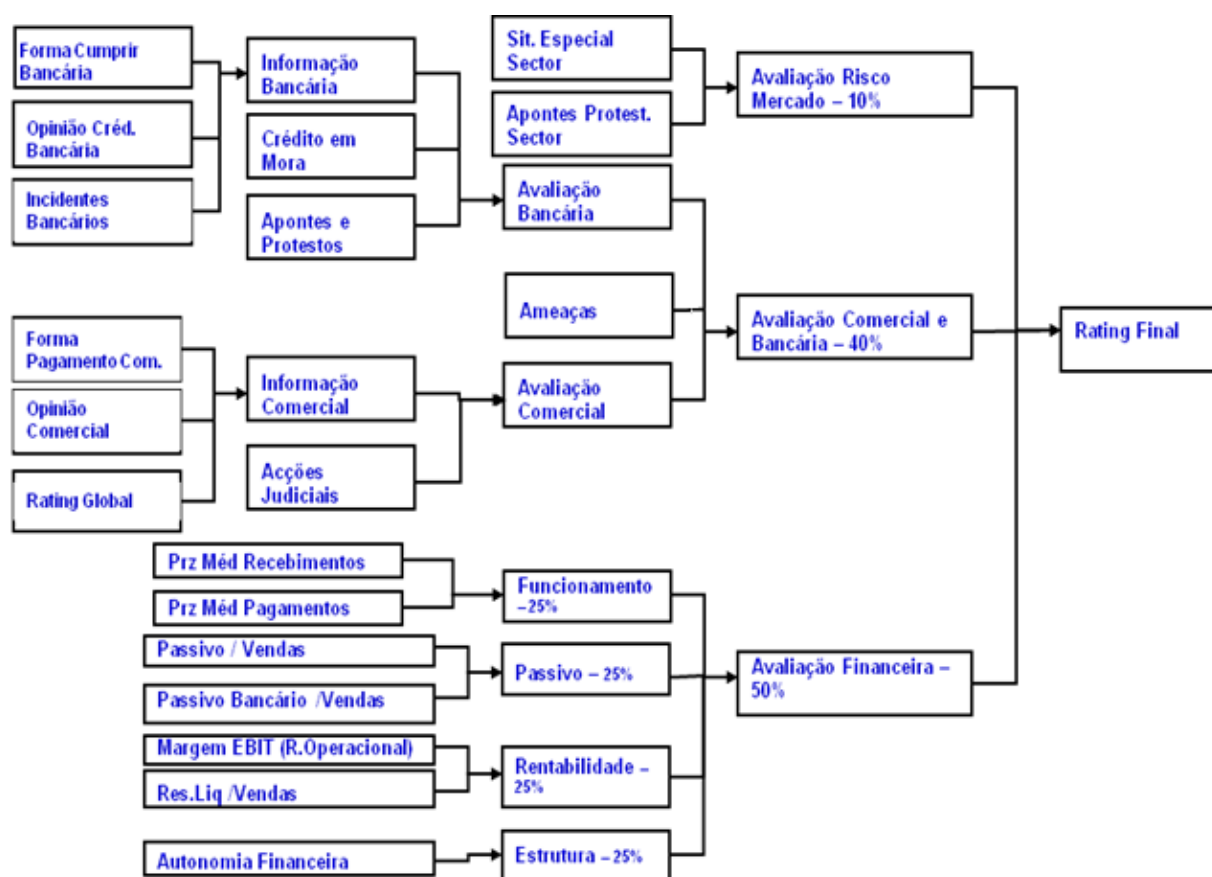
Neste modelo o *rating* basicamente realiza 4 avaliações:

- Avaliação de risco de mercado que tem em atenção apontes e protestos e a situação especial do sector;
- Avaliação comercial e bancária que engloba informação bancária rececionada, CRC em mora, apontes e protestos, ameaças e sinistros verificados anteriormente, informações comerciais e ações judiciais;
- Avaliação financeira que atende à liquidez, autonomia, rentabilidade e passivo apresentados pela entidade de risco;

- Evolução existente, nomeadamente evolução do passivo e da faturação.

Os *ratings* serão também limitados pelo volume de faturação da empresa, isto é, RT 01 → Faturação superior a 50 milhões, RT 02 → Faturação superior a 10 milhões e RT 03 → Faturação inferior ou igual a 10 milhões.

O Modelo NCRF PE – Empresas com Faturação < 3 milhões é o seguinte: (Figura 10)



Fonte: Cosec (2011)

Figura 10 – Esquema de *rating* para entidades com faturação inferior a 3 milhões de euros

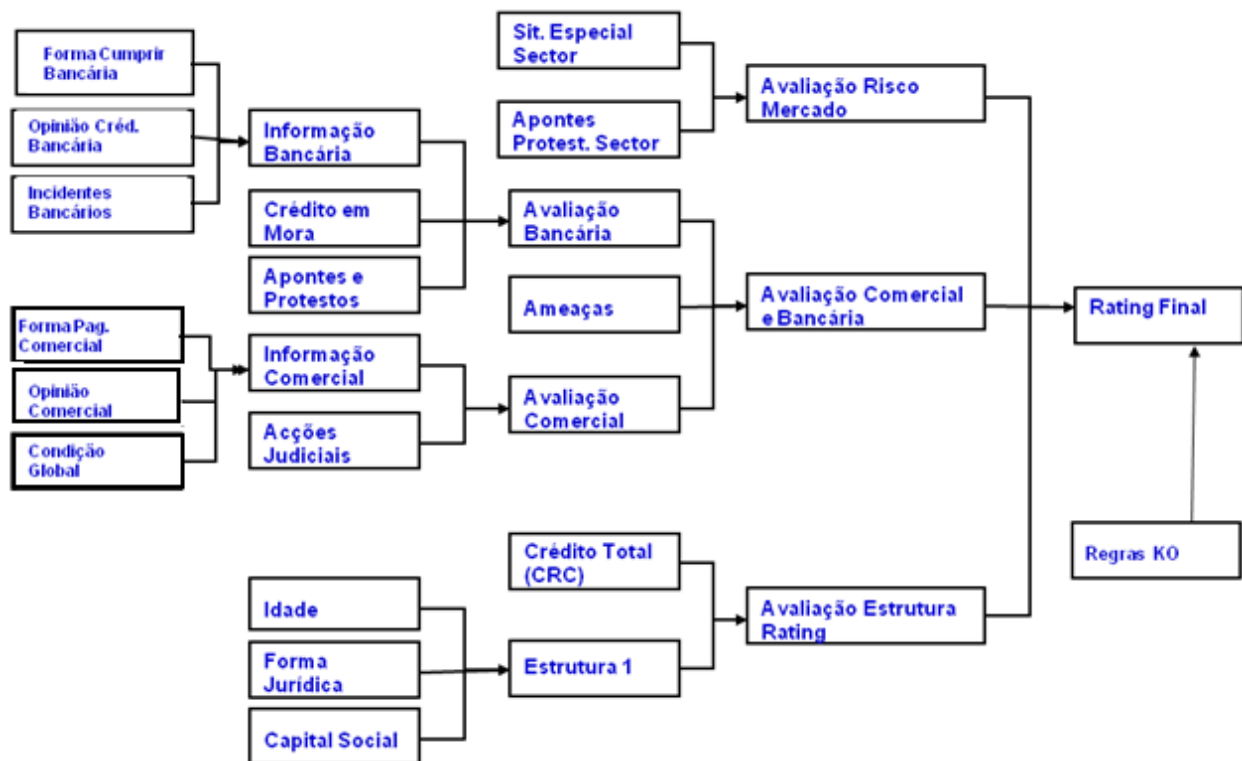
A diferença patente entre o modelo para empresas cotadas ou com faturação superior a 3 milhões de euros e o modelo para entidades com faturação inferior a 3 milhões de euros consiste no peso

atribuído a cada avaliação efetuada e o modelo para as empresas com faturação inferior a 3 milhões não tem em atenção à evolução quer da faturação quer do passivo.

Não existe qualquer diferença entre o modelo aplicado para as Micro Empresas – Empresas com Faturação < 500.000 euros, e o modelo das empresas com faturação inferior a 3 milhões de euros anuais, apresentado na Figura 10.

Conforme Figura 11, no Modelo sem Contas são efetuadas 3 avaliações:

- Avaliação de risco de mercado;
- Avaliação comercial/bancária igualmente efetuados nos modelos anteriores;
- Avaliação da estrutura de *rating* tendo em conta o CRC total e a estrutura da entidade (idade, forma jurídica e capital social).



Fonte: Cosec (2011)

Figura 11 - Esquema de *rating* para entidades que não têm contabilidade organizada



No final do processo, existe a necessidade de formalizar a proposta/decisão.

A tomada de decisão é efetuada pelo nível de decisão (definida pela Comissão Executiva) atendendo, para o efeito, à documentação de suporte necessária. O objeto da decisão pode ser diverso:

- Atribuição de *plafond* individual às entidades de risco;
- Atribuição de *plafond* individual para entidades pertencentes a um grupo;
- Concessão de garantias;
- Vigilância de risco;
- Evento *rating*.

Depois da explanação das metodologias utilizadas na Cosec, serão seguidamente apresentadas as oportunidades encontradas para a melhoria do processo.



6. OPORTUNIDADES DE MELHORIA ENCONTRADAS

6.1. Identificação das oportunidades

Após finalização do estudo, foram identificadas duas oportunidades de melhoria do processo, que serão apresentadas de seguida.

Oportunidade A

Necessidades dos gestores de risco contactarem os segurados de modo a estes terem novamente a possibilidade de reaver as suas garantias (quando resolvidos os motivos que levaram à atribuição de nulo ou redução das garantias).

Proposta de resolução da oportunidade de melhoria A)

Perante a crescente concorrência no mercado é importante que os produtos ou serviços disponibilizados se destaquem e conquistem a preferência dos segurados. Assim sendo é vital gerir a dinâmica da diferenciação dos nossos produtos, de forma a garantir o sucesso a longo prazo. A questão chave persiste nas variáveis a que os segurados atribuem maior valor na hora de decidirem a aquisição de um produto ou serviço.

A necessidade dos gestores de risco contactarem os segurados de modo a que estes possam novamente repor a garantia anteriormente existente ou fazerem um novo pedido surge neste contexto.

Existem vários aspetos que podem dar origem à anulação ou redução de garantias sendo eles: Crc em mora, o grupo em que a entidade de risco se insere, ter uma conotação negativa, opinião bancária desfavorável, ações judiciais de montantes elevados, contabilidade que denota deterioração, ameaças/sinistros verificados na Cosec.



Por exemplo, uma entidade que apresente hoje CRC em mora, daqui a 3 meses poderá já ter normalizado a sua situação para com o BdP. Assim sendo, seria benéfico quer para o segurado, quer para a Cosec o contacto com o mesmo de modo a informar-lhe da regularização da situação anteriormente em falta do seu cliente.

De modo a resolver esta situação proponho que sempre que ocorra uma melhoria de *rating* se efetue uma análise pontual/casuística, no que respeita a entidades que tivessem visto as suas garantias serem reduzidas ou entidades às quais tivesse sido atribuído nulo. Caso a entidade de risco fosse merecedora de seguro de crédito, o gestor de risco teria de informar o seu cliente da melhoria verificada.

Oportunidade B

Revisão do funcionamento da existência de plafonamento automático.

Proposta de resolução da oportunidade de melhoria B)

A presente proposta destina-se a reformular o modelo de regras de decisão automática de plafonamento, tendo como objetivos fundamentais:

1. Melhorar qualitativamente a resposta da Cosec aos pedidos de garantia dos Segurados;
2. Melhorar quantitativamente a resposta da Cosec aos pedidos de garantia dos Segurados;
3. Assegurar uma maior integração da Cosec nas regras do Modelo de Risco da Euler Hermes.

Tendo por base as necessidades atrás expostas propõe-se que as regras de decisão automática de *plafonds* e pedidos de garantia sejam indexadas ao *rating* atribuído a cada entidade, permitindo escalonar as decisões automáticas em função do *rating*.



Pretende-se com estas alterações aumentar drasticamente o número de decisões automáticas dos pedidos de garantia, e também aumentar o nível de satisfação dos segurados relativamente aos montantes solicitados, uma vez que na proposta apresentada as decisões seriam sempre tomadas pela totalidade, não havendo reduções.

Por outro lado, melhorar-se-á o controlo interno já que neste novo modelo só poderão ser tomadas decisões automáticas para entidades com *rating* atribuído (e para uma entidade ter *rating* atribuído terá de cumprir as regras em vigor em termos de informação disponível).

O processo de atribuição automática de *plafonds* com base na notação de *rating*

O *plafond* será atribuído automaticamente com base na notação de *rating* da entidade.

A substituição de *plafonds* (atribuição de novo *plafond* automático a entidades com *plafond* já atribuído) seria efetuada de acordo com as seguintes regras:

1. Se a notação de *rating* da entidade for alterado para melhor, os *plafonds* em vigor serão substituídos pelo novo *plafond* referente ao novo *rating* com uma validade parametrizável;
2. Se a notação de *rating* da entidade for alterado para pior, os *plafonds* em vigor serão igualmente substituídos pelos novos *plafonds* referentes ao novo *rating* com uma validade parametrizável, devendo-se neste caso ser validado o risco acumulado. Se este for superior ao novo *plafond* global deve ser criado um evento de vigilância ativa por motivo *plafond* (evento VA com ocorrência PL)
3. Se a notação de *rating* for igual, os *plafonds* são mantidos. A nova validade será igual ao dia da decisão mais um período parametrizável.



O processo de renovação automática de *plafonds*

Pretende-se que a renovação automática dos *plafonds* passe a estar indexada ao *rating* da respetiva entidade. Neste caso aplicar-se-ia a mesma tabela da atribuição automática de *plafonds*.

Desta forma aumentar-se-á o número de *plafonds* renovados automaticamente, mas com um maior controlo sobre o risco, uma vez que só serão renovados automaticamente os *plafonds* de entidades com *rating* atribuído.

Os valores estabelecidos quer quanto ao limite individual quer quanto ao limite global para a Renovação Automática de *Plafonds*, são iguais aos que se propõe para as REPAE.

O processo de renovação será corrido periodicamente e avaliará a validade da informação contabilística, comercial e bancária. Este processo seria apenas válido para entidades cujo *plafond* caduque num período de tempo cuja duração será parametrizável. Para os *plafonds* atribuídos automaticamente, de acordo com o modelo utilizado no cálculo da última notação de *rating*, será feito novo pedido de informação comercial se:

- O modelo utilizado é o de informação contabilística atualizada (1000) a informação comercial terá que ter menos de 24 meses (este valor é parametrizável);
- O modelo utilizado é o sem informação contabilística atualizada (2000) a informação comercial terá que ter menos de 18 meses (este valor é parametrizável);
- A notação foi atribuída manualmente e a informação comercial tem mais de 18 meses.

Para os *plafonds* casuísticos criar um evento de plafonamento (PL) para essa entidade.



7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo do trabalho foi verificar se o sistema de análise de risco aplicado na Cosec - Companhia de Seguros de Crédito era suficientemente eficiente de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

Para tal foi necessário analisar, minuciosamente, todo o processo desenvolvido, pela entidade, para que se tome uma decisão relativamente aos pedidos de garantia dos clientes.

Assim sendo verificou-se a possibilidade de efetuar duas melhorias em campos distintos do processo. Como resposta à primeira pergunta de pesquisa julgamos ser possível efetuar, pelo menos, uma melhoria, no que respeita à reposição de garantias após melhoramento do *rating* (quando da resolução de problemas ocorridos anteriormente estiverem devidamente resolvidos).

Poder-se-ia, eventualmente, assistir a um aumento do nível de satisfação dos clientes, pois os seus casos seriam revistos de modo casuístico, e permitiria igualmente à entidade a manutenção dos seus clientes.

No que concerne à segunda pergunta de pesquisa, acreditamos ser possível verificar-se uma melhoria no plafonamento efetuado às entidades clientes da Cosec, ao implementar-se um sistema automático de plafonamento das entidades supervisionadas indexando o mesmo ao *rating* atribuído. Melhorar-se-ia, como referido anteriormente, qualitativa e quantitativamente a resposta da Cosec aos pedidos de garantia dos segurados, e a integração do seu modelo de risco com o da Euler Hermes ocorreriam mais facilmente.

Tal como havia sido afirmado anteriormente, o processo de análise risco, no que respeita a seguros de crédito, é eficiente e eficaz transparecido pelo volume de decisões efetuadas todos os meses e o baixo nível de sinistralidade apresentado, demonstrando elevada qualidade e competência nas respostas dadas aos segurados da parte dos analistas/subscritores de risco.



AVALIAÇÃO E OPTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DA ANÁLISE DE RISCO NA COSEC



Como recomendações para trabalhos futuros propomos o alargamento deste estudo a outros departamentos da Cosec e igualmente às congéneres, de forma a poder-se proceder à comparação dos resultados obtidos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bastin, J. (1994). *Seguro de Crédito: A proteção contra o incumprimento*, Cosec SA.

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. (2007). *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*, Center for Services Leadership, Arizona State University.

Brown, R. (1980). *Dicionário de Términos Marítimos em Seguros*.

Cosec (2011). *Relatório e Contas*.

Danaher, P. & Mattsson, J. (1994). *Customer Satisfaction during the Service Delivery Process*, *European Journal of Marketing*.

Duffie, D. & Singleton, K. (2003). *Credit Risk: Pricing, Measurement, and Management*. Princeton: Princeton Series in Finance.

Gestel, T. & Baesens, B. (2008). *Basic concepts: Financial Risk Components, Rating Analysis, Models, Economic and Regulatory Capital*. OUP Oxford.

Gronroos, C. (2000). *Service Marketing and Management: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Hoobroeckx, J. (1986). *The boundaries of credit insurance: a comment*. Geneva papers on risk insurance.



Jones, P. (2010). *Trade credit insurance*. Premier series on insurance issue.

Jong, P. & Vermeulen, P. (2003). Organizing Successful New Service Development: a literature review. *Management Decision*, 41(9), 844-858.

Mendes, C. (1972). Acerca do seguro de crédito. *Revista Bancária*, pp. 16.

Rejda, G. (2011). *Principles of Risk Management and Insurance* (11st ed.). Pearson Prentice Hall.

Santos, M. (2004). *Seguro de Crédito*. Lisboa: Prime Books.

Susan L. S. & Chan. C (2008). *Service Blueprinting: When Customer Satisfaction Numbers are Not Enough*. International DMI Education Conference Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations, ESSEC Business School, Cergy-Pointoise, France.

Sites consultados:

www.Cosec.pt [Acesso em: 20/06/2012]

www.eulerhermes.com [Acesso em: 20/06/2012]

www.riskexpertise.com/papers/risk.pdf [Acesso em: 13/04/2012]

www.worldbank.org/nbfi [Acesso em: 17/05/2012]

www.bportugal.pt [Acesso em: 03/07/2012]